جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم الإجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الإجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالب: تخة خالد

بعنوان:

الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين

دراسة ميدانية على الإداريين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة -ورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:2019/06/25.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/- بوسحلة إيناس	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د/- بوساحة نجاة	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
د/- قريشي نجاة	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية:2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

هرس المحتويات:

قائمة الجداول:

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين.

مع إتمام هذه المذكرة لا يسعنا إلا أن نشكر الله عزوجل و نحمده، الذي أنعم علينا بفضله ورحمته إذ منحنا قوة المثابرة وعزيمة النجاح للوصول إلى ما و صلنا إليه وأمدنا بعونه وتوفيقه لإتمامها، و نتقدم بروح ملؤها الحب بالشكر والتقدير لأستاذتنا ودكتورنا القديرة **"بوساحة نجاة"** لما قدمته لنا من رعاية متواصلة وتشجيع صادق من خلال توجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها القيمة، حتى تم إنجاز هذا البحث المتواضع فلك منا كل الثناء والتقدير، شكرا لكي و أدامك الله عزوجل نبعا يفيض بالعلم والعطاء.

كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى **"جميع أساتذتنا"** بجامعة ورقلة، وجميع المسؤولين والإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية للمساعدة التي قدموها لنا في مجال جمع هذه المادة العلمية، كما نوجه شكرنا كذلك إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بشيء بسيط يسر لنا الطريق للبحث والدراسة.

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أسرتنا العزيزة، آبائنا، وأمهاتنا، وإخوتنا، وأخواتنا على ما أبدوه من جهد وتشجيع، ودعاء وتهيئة الأجواء المريحة لكي نستطيع إنجاز هذا العمل في أحسن صورة فالكل كامل الشكر لهم.

ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في تحقيق الهدف من هذا البحث، فإن كان كذلك فهذا من فضل الله عز وجل، وإن كان هناك تقصير فمن أنفسنا فالكمال وحده لله سبحانه وتعالى ونسأل الله التوفيق في أبحاث ودارسات علمية أخرى خدمة لديننا ووطننا.

تخة خالد

إهــــــــــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء،

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة.

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة،

وإلى إخواني وأسرتي جميعا.

وإلى كل المهتمين وإلى الأصدقاء.

ثم إلى كل من علمني حرفا أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي.

تخة خالد

مقـــــــــــدمـــــــة

مقدمة:

يعيش العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية، التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية محاولتنا استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية، من أجل التوصل لإصلاح الطرق في إدارة وتنمية الموارد البشرية، بإعتبارها أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، فالموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، وهي التي تنميها الأمم وتطورها، أو لا يتم أي إصلاح إقتصادي وإجتماعي إلا بحسن إدارتها لأن نجاح إدارتها هو المفتاح الأساسي لنجاح المجتمع ككل.

ولقد أصبحت الموارد البشرية اليوم تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى التنظيمات المعاصرة بإعتبارها أساس التنمية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كل ميادين الحياة، لذلك أصبح الإهتمام بها وبإدارتها ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والتميز أن تتجاوزها، مما حتم على هذه التنظيمات تبني أجهزة وإدارات متخصصة في هذا المجال تعمل على تأدية الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وفق معايير علمية وموضوعية لصالح التنظيمات والأفراد على حد سواء.

وتعتبر الترقية المهنية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت و ترسيخ دوافع الإستقرار والإستمرارية بالمرافق العمومية لما لها من دور مهم في إثارة الدافعية لدى الموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، لهذا أصبحت المؤسسات تولي هذا الجانب أهمية كبيرة من خلال تصميم الوظائف واعتماد منظومة للترقية تأخذ بعين الإعتبار المعايير الموضوعية والعلمية.

ولقد حددت النصوص التشريعية والقوانين التنظيمية الحديثة نمط وأنساق الترقي ونظمه.

ومن هذا المنطلق سعت دراستنا إلى تسليط الضوء على إشكالية الدراسة والمعنونة بـ: الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين، ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع إعتمدنا خطة منهجية تتكون من ثلاثة فصول.

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للدراسة والمتمثل في إشكالية الدراسة والتي تعتبر الركيزة الأساسية في أي بحث علمي، التساؤلات الفرعية للدراسة، ذكر أهم مبرراتها، أهدافها، أهميتها، ثم المفاهيم اللازمة

لهذه الدراسة، وصولا إلى الدراسات السابقة،. أخيرا تناولنا فيه المداخل النظرية السوسيولوجية التي تبنيناهما في دراستنا هذه.

أما الفصل الثاني:تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تضمنت مجالات الدراسة(المكاني، الزماني، البشري)، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثالث:خصصناه لتناول وعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ، والإجابة على التساؤل العام والتساؤلات الجزئية.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

1- تحديد إشكالية الدراسة

2- أسباب إختيار الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- المدخل النظري للدراسة

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون هناك مشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقتضي الإجابة عنها في الحدود العلمية والموضوعية التي تفرضها الدراسة العلمية.

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للإطار النظري العام للدراسة، وذلك من خلال تحديد إشكالية البحث و الأسئلة المرتبطة بها، ثم أسباب إختيار الدراسة، تليها أهمية الدراسة و أهدافها، كما تطرقنا أيضا إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لها دراستنا، وأخيرا أهم المداخل النظرية التي سلطت الضوء على دراستنا.

1- تحديد إشكالية الدراسة:

تشكل المؤسسة نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية فهي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، وذلك من خلال المهام و الوظائف الموكلة له.

ويفسر سلوك العاملين فيها وفق ثقافتها التي تمثل إحدى العناصر الأساسية، كنمط القيادة، إدارتها، جماعات العمل، مديريها، مواردها البشرية و المتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها[1]، ولكن يستوجب لتلك الثقافة أن تكون مسيرة بصورة منظمة، وهو ما يطلق عليها بالثقافة التسييرية والتي شكلت في الوقت الحالي صورة المؤسسات المتطورة.

وقد إزداد الإهتمام بموضوع الثقافة التسييرية من قبل علماء، كتاب وباحثين وفي علوم عديدة، وفي السنوات الأخيرة نجد الباحث السوسيولوجي والعالم الأمريكي w.ouchi، وهذا من خلال كتابه والذي جاء تحت عنوان Theory Z , how american business can meet the japanese ; challenge، والذي أستنتج منه أن من بين العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني هو أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة[2].

إستعمل مفهوم ثقافة المؤسسة (إليوت جاك) (Elliotjocques) سنة 1951 حتى وإن أكد (دنيس كوش) أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانيات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 وفي مطلع الثمانيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح ثقافة المؤسسة باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم، وكان يعتقد أن موضوع ثقافة المؤسسة يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج.

---

[1] محمد الصالح، بوطوطن وزديرة خمار، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، عنابة، الجزائر، 2014، ص34.

[2] بودارع فوري، **ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص، علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص30.

لقد أقر الأكاديميون والممارسون على السواء بأن كفاية أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى التحكم في تسيير المورد البشري والتي تعطي من خلالها العمل الإداري و القدوة في اختيار أعضاء فريق العمل، وقد عملت إدارة المؤسسة الجزائرية على محاولة إيجاد طرق تسييرية فعالة وشفافة ناجعة من أجل تحقيق الأهداف وبهذا كان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال الإدارة إلى أهدافها، حيث عمدت الإدارة إلى تحفيز العمال و الموظفين من أجل الاستمرارية والأداء الجيد و الفعال وحتى تتحقق التنمية الشاملة فقد بات من الضروري على الإدارة العامة بصفة خاصة على الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الموظفين و العاملين وذلك من خلال الترقية الوظيفية و تطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تمديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي ستفرعنها عملية الترقية على أداء الموظفين التي تعتبر جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري، ولما لها من أهمية (الترقية) في زيادة المركز المادي للموظف خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية، إذ أصبح الموظف يرتقب الترقية لزيادة في الراتب أو الأجر، ومن خلال هذه المتطلبات الأخيرة في الزيادة سعت الدولة منذ الاستقلال في محاولة لتلبية هذه الرغبات من خلال عدة قوانين و مراسيم و أوامر أصدرتها فيما يخص هذه الأخيرة.

ولقد اهتمت عدة نظريات تنظيمية معاصرة بالثقافة التسييرية وخصصت لها حيزا كبيرا من الدراسات، كما دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في علم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية وبالبنية التركيبية الاجتماعية لها و العمل على إيجاد مناخ اجتماعي مستقر والذي يرتكز عليه الفرد في حركيته ويستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم، ومن بين النظريات التي اهتمت بالخلفية الثقافية للقيادة التسييرية في المؤسسة هي نظرية Z، حيث أظهرت هذه النظرية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي ويكونون أيضا أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل،ومن الأسس السليمة للثقافة التسييرية أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة حيث يشارك عدد كبير من الفاعلين في صياغة القرارات الهامة.

وبالعودة إلى التناول السوسيولوجي لموضوع الثقافة التسييرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، نجد أن هذه الأخيرة قد تم تناولها في العديد من الدراسات والأبحاث، حيث أظهرت هذه الدراسات أن وجود الإطارات (المسيرين) في مستويات السلطة والمسؤولية لا يحتكمون إلى قواعد تسيريه شفافة وواضحة في ترقية العاملين، بحيث تثير هذه الأخيرة الكثير من التساؤلات لدى العمال والإطارات على حد سواء.

إن التحولات التي شهدتها الإدارات العمومية الجزائرية أثر عملية التحديث أفرزت بظهور بعض الطرق التسييرية الحديثة والمنتهجة في قوانين ترقية العاملين، الشيء الذي جعل بعض المسيرين يتكيفون مع هذه الطرق التسييرية الحديثة داخل هذه المؤسسات، فكان لا بد أن تخضع الموارد البشرية فيها إلى التخطيط والتنظيم و التقييم، وذلك من خلال ثقافة تسييرية ترسمها المؤسسة، ويتطلب موقع الترقية من الإدارة (المسيرين) في هذا المجال المزيد من العدالة والإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها، ولكي تحقق برامج الترقية أهدافها لا بد من إعتماد مقاييس موضوعية وعلمية وقانونية منصفة تستهدف بالأساس الكفاءة و الإستحقاق، و بما أن الترقية مسألة جدو حساسة من وجهة نظر الأفراد (العاملين)، لأن عامل الخيار فيها قد يريح البعض وقد يربك الآخر منهم، خاصة إذا أهملت هذه المعايير، ومن أجل الكشف عن واقع وحقيقة ثقافة الإدارة (المسيرين) حول هذه العملية(الترقية) في المؤسسات العمومية الجزائرية، والتي أثارت حولها شبهات كثيرة لدى أغلب العمال، الشيء الذي أفرز بظهور بعض التعقيدات والمشاكل داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

ومن هنا تنطلق إشكالية دراستنا هذه حول معرفة الدور الذي تتركه الثقافة التسييرية على ترقية العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، ولمعرفة ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الثقافة التسييرية في تسيير قوانين طرق ترقية العاملين ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

– ما هو نموذج التوجيه الذي تتخذه المؤسسة في ترقية عمالها؟

– ماهي الطرق التسييرية التي ينتهجها المسير في ترقية العاملين؟

– ماهي إشكالات تخطيط المؤسسة لثقافة تسيرية ناجعة في عملية ترقية عمالها ؟

2. أسباب إختيار الدراسة:

إن المقصود من تقديمنا لأسباب إختيار هذه الدراسة هو تحديد القصد الذي جعلنا نختار موضوعا دون أخر وذلك لارتباطه بتخصصنا، ومن أبرز الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع هو:

1.2. الأسباب الذاتية :

– الميل الشخصي لتناول مثل هذه المواضيع.

– الفضول العلمي وحب الإطلاع على مستجدات الموضوع، نظرا لجدته و كثرة النقاشات حوله محاولة منا لفهم هده الظاهرة نظرا لما يحمله موضوع من أهمية بالغة.

– إثراء مكتبة الكلية.

2.2. الأسباب الموضوعية:

–التعرف على مختلف الإجراءات القانونية و التنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام، والتي تحكم عملية الترقية بالوظيفية العمومية في الجزائر.

–البحث والتعرف على واقع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، وخاصة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ورقلة.

–التأكيد على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية، وإبراز مدى أهميتها (الترقية) في إدارة و تسيير الموارد البشرية.

3 . أهداف إختيار الدراسة :

إن لكل دراسة أو بحث في أي مستوى من المستويات لها أهداف وغايات، وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

– محاولة التعرف على النصوص القانونية التي يتمكن من خلالها المسيرين على ترقية العاملين.

–محاولة التعرف على الطرق و الوسائل العلمية التي يتمكن من خلالها المسيرين على ترقية العاملين.

–محاولة التعرف على العراقيل التخطيطية للمؤسسة في ترقية العاملين.

4 . أهمية الدراسة:

إن لكل بحث أهمية معينة تجعل الباحث يشعر بالاستعداد للشروع بكل قوة في البحث، وبما أن موضوع الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين يعتبر من المواضيع الهامة لما له من أهمية في تنمية الموارد البشرية والتخطيط لتنمية المسار الوظيفي للعاملين لذلك فإن أهميته تكمن في:

– تقديم معطيات موضوعية، ونتائج علمية حول الموضوع المتناول.

– فتح أفاق جديدة للبحث.

5 .تحديد مفاهيم الدراسة:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسيولوجي يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، وتشكل عملية تحديد المفاهيم إحدى أوجه ذلك، ولهذا الغرض قمنا بتحديد المفاهيم، وتجدر الإشارة أن هذه المفاهيم قد تم تناولها في العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطونهم تعريفات متباينة، كل حسب إختصاصه وإتجاهاته العلمية فقد تتشابه هذه التعريفات في نقاط وقد تختلف في نقاط أخرى، وفي ما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولتها في دراستنا هذه وهي كمايلى: الثقافة التسييرية، الترقية ومرادفتها المختلفة مثل« النقل، التدرج الوظيفي، الأجر، والعلاوات والمكافأة ...ألخ » كمفاهيم مساعدة للترقية، حيث تعددت التعاريف بين ما هو لغوي وإصطلاحي وإجرائي ويظهر ذلك كالاتي:

1 .المفاهيم الأساسية:

1.5.الثقافة (culture):

شكل مفهوم الثقافة إهتماما واضحا لدى الباحثين في علم الاجتماع وعلم الإدارة، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته.

لغة:

هي ثقف، يثقف، ثقفا: صار حاذقا فطنا[1].

---

[1] قديرة سليم، **معنى الرحمة و الثقافة لغة وإصطلاحا وعلاقتهما**، الجامعة الإسلامية العالمية بإسلام أباد، باكستان، ص2.

تعريف أخر :

هي ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة: حذقه الرجل ثقف و ثقف وثقف: حاذق، فهم[1].

5. 2.التسيير (Gestion):

إن الفكر التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، علم الاجتماع، الرياضيات، علم النفس، العلوم السياسية، علوم الاتصال، الإعلام الألي والأنثروبولوجيا.

لقد اختلف الإقتصاديون في إعطاء مفهوم محدد للتسيير، مما جعل وجود صعوبة في الوصول إلى تعريف شامل يحدد المعنى الحقيقي للتسيير.

لغة:

كلمة التسيير مشتقة من الفعل سار، يسير، سيرا ومسيرا ونقول سير الرجل الدابة[2].

5. 3.الثقافة التسييرية (Culture Management):

يطرح مفهوم الثقافة في ممارسة التسيير الكثير من التساؤلات والقليل من الإجابات للدارسين في هذا المجال، مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديدا مفاهميا أو إجرائيا إشكالية في حد ذاته تتطلب الفحص والتمحيص، ولكن بالرغم من ذلك فإنه يمكننا أن نستشف بعض الأفكار التي تساعدنا على تحديد موقع لهذا المصطلح من خلال ما يلي:

أ .إذ تعرف في علم الإدارة(Dans le domaine administratif):

هي مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة والتي يمكن إعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ أو الإفتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية و معايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، الوقت، رؤية المستقبل و النظرة للعلاقات الإنسانية[3].

---

[1] من موقع، **www.alukah.net**، في يوم: 27/02/ 2019، على الساعة: 20:36.

[2] بن زروق جمال، **الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدراة التغير داخل المؤسسة**، ص241.

[3] جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، **لسان العرب**، المجلد الرابع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005، ص449، ص450.

ولقد تعددت تعريفها، ونجد أيضا علوم أخرى إهتمت بها وخصصت لها حيزا من الدراسات، ومن بين تلك العلوم نذكر:

ب .كما تعرف في المجال الإجتماعي والمجال التسييري (Dans le domaine social et économique):

عرفها William OUCHI في كتابه القيم: بأنها عبارة عن تقاليد راسخة ومعطيات البيئة والثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط و الأراء و السلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين[1].

وفي تعريف اخر : ينطوي مفهوم الثقافة التسييرية على بعدين أساسيين هما: الثقافة والتسيير، فبنظرة عابرة يفهم منه العديد من المعاني فهو يمكن أن يشير إلى الثقافة المرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة، ويمكن القول أن الثقافة التسييرية ترتبط بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموع العمليات المنسقة و المتكاملة وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة[2].

وهي مفهوم جديد وبارز بشكل أكبر في العلوم التسييرية والعلوم الاقتصادية.

ج .التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن عقليات و كيفيات تسييرية، تضم مجموعة من المبادئ التي توجه تفكير وسلوك المسيرين، والتي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، بحيث تشكل قواعد للفاعلين داخل المؤسسة والتي تنظم مثلا: علاقات العمل وترقية العاملين ....ألخ.

[1] ـمحمد الصالح، بوطوطن وزديرة خمار، **مرجع سابق**، ص35.

[2] ـرحال سليمان، **الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة التواصل، العدد الخامس سبتمبر، الجزائر، 1999، ص9.

5 . 4 .تعريف الترقية(promotion):

أ .لغة:

هي اسم من فعل رقى، يرقى، ترقية ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من رتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي.

ب .إصطلاحا:

ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني، ويكون من شأنه تقديمه وتمييزه على أقرانه، حتى ولو لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقي ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم، وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداخيلهم[1].

ج .تعريف الترقية من الناحية الإدارية (Définition de la promotion du point de vue administratif):

هي إختيار أكفا الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف، حيث أنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بمزايها المادية و المعنوية.[2]

د .إذ تعرف من الجانب التشريعي(Définition de la législation de promotion) :

فحسب مرسوم رقم 59/85 وحسب المادة 54 منه فإن الترقية تعني: تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، و تترجم أما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.

[1] نيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2008، ص87.

[2] شنوفي نور الدين، **أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 4 شارع أولاد سيدي الشيخ، (الحراش)، الجزائر، 2011، ص89.

أما الأمر في 03-06 جاء تعريف الترقية في المادة 106 كمايلي : تتمثل الترقية في الدرجات في الإنتفال من الدرجة الأدنى إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

أما المادة 107 تتمثل الترقية في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة أقل إلى رتبة أعلى منها مباشرة في نفس السلك أو في نفس السلك الأعلى مباشرة[1].

هـ .كما تعرف من الجانب القضائي(Définition de promotion):

قد إستقر القضاء الإداري على تعريف الترقية بأنها تقلد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب.[2]

و .وأيضا تعرف من الجانب الفقهي(La Définition du divertissement):

ونذكر منها:

تعريف الفقيه أحمد ماهر: يرى بأنها الإنتقال من درجة أقل إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى منه.

تعريف الدكتور سليمان الطماوي: يرى بأنها أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية،ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في إختصاصاته الوظيفية.

تعريف مصطفى أبو زيد: يرى بأنها نقل الموظف من وضع وظيفي أول إلى وضع وظيفي أكبر، وتنقسم إلى قسمين: ترقية في الدرجة وترقية في الوظيفة[3].

---

[1] -بلمبروك عبد القادر، **نظام الترقية في الوظيفة العامة**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص، قانون إدراي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص9.

[2] -بلمبروك عبد القادر، **مرجع سابق**، ص7.

[3] -بلمبروك عبد القادر، **نفس المرجع**، ص9..

ز .التعريف الإجرائي :

هي عملية إنتقال وإعادة تعيين العامل من درجة أقل إلى درجة أعلى أخرى، تتضمن زيادة في المركز التنظيمي(السلطوي)، و تصاحبها زيادة في المزايا المادية والمعنوية، والتي تتم من خلال عدة قوانين وطرق تسييرية إدارية مخولة بها.

3- بعض المفاهيم المساعدة للترقية: ونذكر منها:

5 . 5 النقل (transfer)،(إصطلاحا، إجرائيا):

أ .إصطلاحا:

يعرف النقل أو التنقلات الإدارية بأنها "عملية تغيير الإدارة أو القسم الذي يعمل فيها العامل إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والمرتب"، و تعرف التنقلات الإدارية أيضا بأنها عملية تغيير الإدارة أو القسم الذي يعمل فيها العامل إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والمرتب، والتنقلات الإدارية تمثل نوعا أخر من دوران العاملين وتغيير مواقفهم في نظم الخدمة المغلقة التي تتمتع مستوياتهما الإدارية العليا بصلاحية تخول لهم تحريك العاملين وتغيير مواقفهم ضمن الإدارات والوحدات التي يعملون فيها ويتعبون لها[1].

تعريف أخر :

يعرفه عامر الكبيسي: "هو تغيير الموقع الحالي لعمل الموظف إداريا أو جغرافيا أو الإثنين معا إلى موقع أخر بالمستوى الوظيفي نفسه ضمن المنظمة نفسها أو إلى منظمة أخرى، أي تحريك الموظف أفقيا بناء على رغبته أو حسب مقتضيات المصلحة العامة للمنظمة، أو بناء على توصية من جهة تأديبية معينة[2].

ب .التعريف الإجرائي:

[1]ـمحمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الإردن، 2010، ص151.

[2]ـنجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الإردن، 2010، ص558.

هو طرق، أساليب تنظيمية، إدارية و تسييرية، تتم داخل المؤسسة و يتم بمقتضاها إعادة وضع و تعيين العمال في مناصب أخرى معينة، وذلك لضرورة المؤسسة بذلك.

5 . 6 التدرج الوظيفي (progression de carrière):

إن التدرج الوظيفي ظاهرة تتلخص في تفاوت الأفراد وتقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها ببعض[1].

أ .التعريف الإصطلاحي:

إن التدرج الوظيفي يعني إكساب العامل درجة واحدة ضمن الفئة التي يقع فيها وظيفته، حيث يشير التدرج الوظيقي إلى تقسيم السلطة رأسيا، وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته[2].

ب .التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن إكساب العاملين درجة متقدمة في الأوضاع، المراكز، الأدوار والوظائف التي يزاولونها داخل المؤسسة، مما يترتب عن ذلك زيادة في المسؤوليات والواجبات والمكانة الإدارية والسلطوية.

5 . 7الأجر (la rémunération)، (إصطلاحا، إجرائيا):

عرفه صلاح أيوب في كتابه: الأجور على أنه: نصيب العاملين من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا، و مقسما حسب مقدار و نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد.

ويعرف أيضا : على أنه ذلك المقدار المعبر الذي يحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله من أجل تلبية متطلبات الحياة المادية و المعنوية، و تعتبر عملية تحديد الأجور و الرواتب و الرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية و المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة[3].

التعريف الإجرائي:

[1] -إبراهيم مذكور، وأخرون، **معجم العلوم الإجتماعية**، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1975 ص137.

[2] -جبلي فاتح، **الترقية الوظيفية والإستقرار المهني**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005/2006، ص19.

[3] -جبلي فاتح، **مرجع سابق**، ص20.

هو عبارة عن حق ونصيب جميع العاملين من خلال مابذلوله من مجهودات عقلية وبدنية في مكان عمالهم، بغية تحسين ظروفهم المادية والمعيشية.

5 . 8 العلاوات والمكافأت:(Bonus et reécompenses)،(إصطلاحا، إجرائيا):

يقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية،كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم والذين يظهرون نشاطا ملموسا في عملهم، و تعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيرا على العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات ومنحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين[1].

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن منح وامتيازات إضافية تمنح للعمال المؤهلين من خلال بذلهم لمجهودات إضافية في أعمالهم، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها، و هي أيضا تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون في تحسين مستواهم المعيشي والأمل في الحصول على الترقيات، والتي قد تتم من خلال هذه الأخيرة.

6. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسيولوجي بناء علميا ومنهجيا فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الإجتماعي، لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفهومات التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سوف تستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا وهما: الثقافة التسييرية والترقية وهي على النحو التالي:

6. 1.الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: سياسة التوظيف في الوظيف العمومي، أجرتها الباحثتان: ساجي آمنة وبن تناح فاطمة الزهراء، دراسة في التكوين المهني في صبرة، تلمسان، الجزائر.

[1] جبلي فاتح، نفس المرجع، ص21.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تشخيص الواقع الفعلي لعمليتي الإستقطاب والتوظيف في الإدارات العمومية الجزائرية، ومدى توافق هاتين العمليتين في إنتقاء العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وبتالي تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وإنطلقت الدراسة من تساؤلات وفرضيات كانت على الشكل التالي:

التساؤل الرئيسي:

فيما تكمن المبادئ والأسس التي تحكم سياسة توظيف الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

ماهو دور أهمية المورد البشري على مستوى الإدارة؟

ماذا يقصد بعملية التوظيف؟ وماهي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟

كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية؟ وماهي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

الفرضيات:

العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية.

تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ترجع عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الإستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

منهج الدراسة:

إعتمدتا الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للإلمام بالموضوع أكثر، وبتالي تحقيق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة: لم تذكرا الباحثتان في هذه الدراسة نوع العينة.

نتائج الدراسة:

– يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية أو خارجية، إستنادا لشروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر، وهذا في ظل الإحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

– إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الموظفين إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم.

– إن هناك عزوفا كبيرا من قبل المترشحين على المناصب الموظف فيها عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وهذا وبسبب أنه ورغم موضوعية المعايير المعتمدة في الإختيار بين المترشحين ظاهريا، وتلاقي هذه الصيغة الموجهة أساسا للتوظيف الخارجي سخطا كبيرا من قبل المترشحين[1].

6 .2.الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان: نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، أجرتها الباحثة: شعيبي أمينة، دراسة في الحقوق، تخصص، إدارة الأعمال.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تشخيص الواقع الفعلي للمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل إختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم، مؤهلاتهم، وقدراتهم....ألخ.

وإنطلقت الدراسة من تساؤلات وفرضيات كانت على الشكل التالي:

التساؤل المركزي:

ماذا نقصد بنظام الترقية في قانون الوظيفة العامة؟ وكيف نظمها المشرع الجزائري؟

التساؤلات الفرعية:

ماذا نعني بالترقية؟ وماهي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

وماهو الأثر الذي تتركه لدى الفرد والمؤسسة؟ وكيف تتم عملية الترقية بالوظيفة العمومية؟

[1] ساجي آمنة، بن تناح فاطمة الزهراء، **سياسة التوظيف في الوظيف العمومي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، الملحقة الجامعية، مغنية (تلمسان)، الجزائر، 2015/2016، ص65، ص66.

ماهو نظام الترقية في الجزائر؟ وماهي موانع الترقية؟ وكيف تراقب عملية تطبيقها في المؤسسة؟

الفرضيات:

الترقية هي نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى منها في المنصب فتزيده من مركزه، ومن ناحية أخرى زيادة في المسؤولية وزيادة مالية.

للترقية أهمية كبيرة على الفرد والمؤسسة إيجابيا وسلبيا على حد سواء.

تخضع عملية الترقية بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

تعد الترقية عن طريق إعداد برامج متخصصة لذلك في كل فرد تتوفر فيه شروط الترقية، وتأخذ معها عدة معايير وأساليب تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

منهج الدراسة:

لقد إستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة التي تربط بين عملية الترقية في الوظيفة العمومية، وبين جذب العاملين ذات الكفاءات والمؤهلات الممتازة لخدمة المرافق العمومية.

عينة الدراسة: لم تذكر الباحثة في هذه الدراسة نوع العينة.

نتائج الدراسة:

- يكمن سر رضا الفرد لترقية بالزيادة المرتقبة في المركز الأدنى والمالي بالمنصب الجديد.
- تحقيق المؤسسة رغبتها في تحسين إنتاجيتها برضا الفرد عن نفسه وعن المؤسسة.
- إن إجراء التحقيق الإداري مع الموظف العام لا يؤدي إلى حرمانه من الترقية[1].

[1] شعيبي أمينة، **نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013-2014، ص106.

6 .3.الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، أجراها الباحث: جبلي فاتح، دراسة في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، الجزائر.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الإستقرار المهني، من حيث جملة من المؤشرات تتمثل في التدرج المهني، الأجر، المكافأت، العلاوات وشعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية.

وإنطلقت الدراسة من تساؤلات كانت على الشكل التالي:

التساؤل الرئيسي:

هناك علاقة بين الترقية الوظيفية وبين الإستقرار المهني؟

التساؤلات الفرعية:

هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟

هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟

هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف، وبين زيادة شعوره بالولاء والإنتماء للمؤسسة؟

هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والإلتزامات المهنية، وبين الحضور الفعلي للعمل وعدم تغيبهم عن العمل؟

المنهج المستخدم:

لقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي كإحدى طرائق المنهج الوصفي، وذلك من خلال التعرف على واقع متغيرات الدراسة، وعلى مدى الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية إستقرار العمال، وعدالتها في ترقية الأفراد بالطرق الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة.

العينة وكيفية إختيارها:

عدد إجمالي مفردات العينة في هذه الدراسة هو:903 مفردة وهي مقسمة كمايلي:

-100 مفردة وتمثل الإطارات.

-385 مفردة وتمثل أعوان تحكم.

-418 مفردة وتمثل أعوان تنفيذ.

ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الإجمالية وهي:10 % في كل فئة مهنية، وبتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية. أما عن نوع العينة، أي كيفية إختيار مفردات العينة في كل طبقة، فلقد إستخدمنا الطريقة العشوائية.

نتائج الدراسة:

وكشفت نتائج الدراسة بشكل واضح في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن: الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، أن الإستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة 84,4% من إجمالي العينة، وما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضا هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة، وهذا ما خلق نوع من التذمر والشكاوي لدى العمال في المؤسسة وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين والعمال خاصة مدير الموارد البشرية فإن ذلك يعود إلى عدة أمور أهمها:

الجدير بالذكر أن نتائج الدراسات الراهنة تقترب من أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات إجتماعية متباينة وتبتعد عنها في جوانب أخرى، حيث تعتمد الترقية في المؤسسة مجال البحث على معيارين أساسين هما: الأقدمية والكفاءة[1].

<u>أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:</u>

لقد إستفدنا من الدراسات السابقة في عدة جوانب وقمنا بتوظيفها في دراستنا هذه، ويمكن تلخيص أهم النقاط التي إستفدنا منها فيمايلي:

-أفادتنا الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للمتغير المستقل (الترقية).

---

[1] -جبلي فاتح، **<u>الترقية الوظيفية والإستقرار المهني</u>**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص193، ص194.

-أفادتنا في الإختيار الملائم لمجمتع الدراسة.

-أفادتنا في تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات في الدراسة الحالية.

-أفادتنا في تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث (الدراسة).

-أفادتنا في تحديد المنهج الملائم للدراسة.

-أفادتنا في تحليل نتائج الدراسة، كذلك مقارنتها مع النتائج التي توصلنا إليها.

7. المداخل السوسيولوجية للدراسة:

تمهيد :

النظرية و البحث بينهما علاقة تكامل وإندماج في الآن عينه، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالا للإختيار و التوسيع، إن جدية البحث السوسيولوجي تتأتى من قدرة الباحث على إختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول إستعراض أهم النظريات التي درست وإهتمت بالموارد البشرية بصفة عامة وبترقية العاملين بصفة خاصة.

7. 1.نظرية الإدارة اليابانية z:

إهتم بهذه النظرية البروفيسور وليم أوشي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية (theory z) Z

والذي طرحه في كتابه:How merican Companies Can meet the japnese Challenge[1].

ظهرت نظريةZ كنموذج للإدارة اليابانية الناجمة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والإطمئنان الوظيفي للعاملين، وتعتبر هذه النظرية من بين أحدث النظريات المطبقة حاليا في كبرى الشركات

---

[1]حسان حسن، محمد ابراهيم وأخرون، **الإدارة التربوية**، ط1، المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.

العالمية، والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشأت و الإدارات الحكومية وغيرها[1]، وهي تقوم على الإهتمام والشعور المشترك بين كافة العاملين من رؤساء و مرؤوسين، وبتالي تعزيز العلاقات والتعاون المثمر بين مختلف العاملين من أجل المصلحة المشتركة[2].

مبادى نظرية Z:

1-الإهتمام الشامل بالأفراد: تهتم مؤسسات اليابان بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين والموظفين مثل: دعوة الأهالي إلى الإحتفالات، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والإهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

2-الترقية والأجور: وتعتمد الترقية على مؤهلات الأفراد، قدراتهم ومدة الخدمة، أما الأجور فهي تتحدد حسب الدراسة التي تحصل عليها العامل.

3-عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى أخر وذلك للإستفادة به في جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لأخر يكسب العامل تجربة ثرية الأمر الذي يجعله معدا للترقية[3].

4-طريقة إتخاذ القرارات الجماعية: تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد إتخاذ قرار مهم في المؤسسة اليابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في إتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

5-الثقة والمودة: وهي مشاركة العاملين في برامج التدريب وتحفيز العاملين على الإنتاج والعمل على كسب رضاهم الوظيفي.

7-عملية المراقبة الضمنية: تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد، الأمر الذي يجعلها شبه محكومة[4].

---

[1] ـحمداوي عمر، **مطبوعة مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية**، موجهة لطلبة علم الإجتماع مستوى السنة الثالثة علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص16.

[2] بازين حياة، **الحوافز ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص:علم الإجتماع التنظيم والعمل، ورقلة الجزائر، 2016-2017، ،ص17.

[3] ـعبد السلام محمود أبو قحف،**علم الادارة اليابانية**، مكتب العربي الحديث ،القاهرة، مصر، 1988 ص79.

[4] -عبد الغفار حنفي،**تنظيم وادارة الاعمال**، مكتب العربي الحديث، القاهرة ، مصر، 1993، ص545 .

وإنطلاقا من هذه المبادئ يمكن إسقاط هذه النظرية على الدراسة الحالية كونها تفسر الثقة والتكامل التام بين العامل ومؤسسته، وذلك من خلال ثقافة راقية في تسيير الموارد البشرية وترقيتهم، وذلك من خلال فتح المجال للجميع لإبراز قدراتهم، بما يسمح ذلك بغرس في نفسية العامل حبه الشديد نحو عمله، وهذا الأمر الذي يشعر العامل بأنه جزء مهم من مؤسسته، بما يحفزه في المشاركة والمساهمة في إتخاذ القرارات الجماعية داخلها، مما يؤهله إلى رفع مستوى أدائه، والذي يؤدي حتما إلى ترقيته وتقدمه في السلم الوظيفي، والذي ينعكس بالإيجاب على إلتزامه الوظيفي وإنتماءه لمؤسسته، والتي من خلاله تحقق المؤسسة لأهدافها.

7. 2.نظرية العدالة لأدامس: (ADAMSS):

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة هي: أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ويعرف أدمس العدالة بأنها: إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالأخرين.

يجري الأفراد دائما مقارنة بينهم وبين غيرهم وذلك لتحديد مدى توفير العدالة، وأساليب هذه المقارنة هي مدخلات الفرد ومخرجاته، وتعني مدخلات العامل: إسهامات الفرد وما قدمه لعمله مثل: التعلم، الخبرة، الثقافة، جهد الولاء ...ألخ، أي أن المدخلات: هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد ، أما مخرجات العمل فتعني: ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات، أي تلك العوائد التي يحصل عليها العامل كالأجر، المكافأت، والإمتيازات الأخرى كالترقية....ألخ.

إذن نظرية العدالة ترى الترقية على أن الفرد يقدم عملا ويدخل عليه تغييرات كثيرة لتطويره وتنمية قدراته، وهذا ما إعتبره مدخلات، وذلك بهدف حصوله على مكافأة وإمتيازات أخرى، والمتمثلة واحدة منها في الترقية التي غالبا ما تكون هدف كل عامل واعتباره مخرجات، فالعدالة عنصر مهم في ترقية العامل حتى يتوفر له الاستقرار في العمل والأداء الحسن، وبتالي تحقيق المؤسسة والعاملين لأهدافهم[1].

ووفقا لهذه النظرية المتبناة يمكن إعتبار الكلية بيئة عمل اندماجية ومتكاملة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال ثقافة تسييرية واهتمامها المطلق والتام بمواردها البشرية، والتي تعتمد على العدالة الكاملة في ترقية عمالها، والتي من خلالها يصبح العاملون أكثر ارتباطا بأعمالهم من خلال حصولهم على المعاملة العادلة في الترقيات من طرف الإدارة، وذلك من خلال وجود درجة عالية من الرضا عن العمل، مما

[1] جبلي فاتح، **مرجع سبق ذكره**، ص77.

يظهر جليا انخفاض نسب الغياب، مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين، وهي بذلك تتفادى الإستغناء عن العاملين المؤهلين، من خلال إعطاء الترقيات للعمال للذين يستحقونها، وذلك من خلال تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس بالإيجاب على زيادة مستوى أداء المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق العاملين لأهدافهم على حد السواء.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن المداخل النظرية والبحث بينهما علاقة تكاملية، وما على الباحث إلا إختيار النظريات الملائمة لبحثه لأنها تساعده كثيرا على فهم مختلف أجزاء بحثه، و في بحثنا هذا تناولنا أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية بصفة عامة و بترقية العاملين(الموظفين) بصفة خاصة.

الخلاصة:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار العام للدراسة والمتمثل في تحديد إشكالية الدراسة، وكذلك التساؤلات والتي نحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا هذه، أسباب إختيارها، ضف إلى ذلك الأهداف و الأهمية التي من أجلها قمنا بهذه الدراسة، مع تحديد المفاهيم، وأيضا الدراسات السابقة، وأخيرا المقاربتان النظريتان التي تبنيناهما في هذه الدراسة، والتي تمهد جميعها لفهم مختلف جوانب البحث المتعلقة بموضوع: الثقافة التسييرية ودورها في ترقية.

الفصل الثانـي:

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد:

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)

3- مجتمع الدراسة

4- أدوات جمع البيانات (المقابلة، الإستمارة (الإستبيان)، السجلات والوثائق)

خلاصة

تمهيد:

نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة بالإستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية، حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات الإستراتيجية والمنهجية التي إعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى منهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع منهج الدراسة، مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال المكاني(الجغرافي)، الزماني، البشري، ومجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فيتعرض إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.

1. المنهج المستخدم:

يعرف المنهج على أنه: طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو الحلقية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها[1].

والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو:" **المنهج الوصفي** "،الذي يعرف على أنه: الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء، أو مجموعة الظروف أو فصلية من الأحداث أو نظام فكري[2].

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ولهذا فقد تم إختيارنا لهذا المنهج تبعا لتناسبه مع الظاهرة المدروسة أي: الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين، إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف الثقافة التسييرية ودورها داخل التنظيم، وعليه فهذا المنهج يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة قيد الدراسة، وقد يقتصر على وضع قائم في فترة محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية معينة، وهدفه الأساسي هو رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها، وبالتالي تحليله، و يهدف هذا المنهج أيضا إلى تقويم وضع معين لأغراض علمية، بحيث يتم وصف واقع جماعة معينة، مستخدمين في ذلك الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي، وهي الاستمارة، والسجلات والوثائق.

2- مجالات الدراسة:

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان الذي يجري فيه هذا البحث والوقت المناسب، وكذا مجتمع البحث الذي يعتبر أساس البحث الميداني الذي يزودنا بالمعلومات وتتمثل هذه المجالات في:

2-1-المجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني بعدا من أبعاد الدراسة، ولقد أجريت هذه الدراسة بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة- وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

[1] حسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل، ب ط، عمان، الإردن، 2005، ص11.

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، ب ط، عمان، الاردن، 2000، ص125.

لمحة تاريخية والتعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة:

كانت النواة الأولى للكلية ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك في السنة الجامعية 1997/1996 وإستمرت هذه التسمية من السنة الجامعية 1998/1997 إلى غاية السنة الجامعية 2000 /2001 بالمركز الجامعي بورقلة، وفي السنة الجامعية 2010/2009 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 09-91 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ17 فبراير سنة 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وفي السنة الجامعية 2014/2013 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 صفر عام 1434 الموافق ل 30 يناير سنة 2013 تم فصل ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية كمعهد مستقل ضمن معاهد جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، وحسب القرار رقم 944 المؤرخ في 2013/12/5 الذي جاء متمم ومعدل للمادة 2 من القرار رقم 318 المؤرخ في 2009/12/3 والمذكورة أعلاه والذي ينص على ما يلي:

المادة 02: تنشأ لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- أربعة أقسام وهي:

- قسم العلوم الإنسانية .
- قسم علم الاجتماع والديمغرافيا .
- قسم علوم الإعلام والاتصال .
- قسم علم النفس وعلوم التربية[1].

ب- مصالح الكلية:

1-الأمانة العامة للكلية: وتضم:

1-1- مصلحة المستخدمين: وتضم فرعين:

1-فرع الإداريين، أعوان التقنيين، وأعوان المصالح.

2- فرع الصيانة.

1- 2- مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم:

[1] **fshs.univ-ouargla.dz** ,le ;07-03-2019 ,à l'heure 12 :36.

أ- مصلحة الصيانة.

ب-مصلحة الوسائل.

ج-مكتب الجرد.

د- المخزن.

1-3- مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتضم فرعين:

أ-فرع المحاسبية.

ب-فرع الميزانية.

1-4- مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية.

2- مصالح الكلية: وتضم:

2-1- العميد.

2-2- نائب العميد لما بعد التدرج: والذي يضم بدوره مصالحتين:

أ- مصلحة العلاقات الخارجية.

ب- مصلحة أنشطة متابعة البحوث العلمية.

3- مصالح نائب العميد للدراسات: وتضم:

3-1- مصلحة الدراسات.

3-2- مصلحة التعليم والتقييم.

3-3- مصلحة الإحصائيات.

4- مصالح المكتبة:والتي بدورها تضم:

4-1- مصلحة متابعة الرصيد الوثائقي.

2-4- مصلحة البحث البيداغوجي[1].

2-2-المجال الزمني:

ويقصد بها المدة الزمنية التي يتم فيها إعداد البحث لأن البحث مقيد بفترة زمنية معينة، لذا فإن الفترة الزمنية لهذا البحث قد بدأت من يوم:2018/11/14 حيث أخذت الفكرة حول الموضوع، حيث أعقبها في هذه الفترة القيام بجمع المادة العلمية.

ثم الانطلاق في الزيارات الاستطلاعية حول مجتمع الدراسة والتحدث مع مسؤول مصلحة المستخدمين حول موضوع الدراسة، والذي هو الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين، وكان ذلك في الفترة من:2018/12/09 الى: 2018/12/20.

في الفترة الممتدة من:02 /05 /2019 إلى:2019/05/14 تم توزيع الاستمارات وإسترجاعها من المبحوثين.

2-3-المجال البشري :

يعتبر مجتمع البحث مجموعة مشكلة لعناصر الظاهرة الاجتماعية، فهو مجموعة غير منتهية أو منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات.

وقد تمثل المجتمع الأصلي للجامعة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، والذي يضم 63 عاملا وعاملة (ذكور، إناث) يعملون بشكل دائم داخل الكلية، والذي يشمل جميع أفراد مجتمع البحث الذي يشكل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يعني ميدان الدراسة.

3- مجتمع الدراسة:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن يكون مجتمع الدراسة التي تم اختياره متضمنا لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي للدراسة نسبة مقبولة من المصداقية العلمية.

ولما كان هدف الدراسة الراهنة هو الكشف عن **دور الثقافة التسييرية في ترقية العاملين،** من خلال مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العمال الإداريين والدائمين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، فلقد قمنا

[1] من الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، **على الساعة:11:30**، في يوم، 2019/06/16، ورقلة، الجزائر.

بإختيار **أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة،** وكان سبب اختيار هذا النوع من الأساليب البحثية لأنه ملائم لطبيعة مجتمع البحث الذي يتطلب ذلك، حيث يضم مستويات تعليمية مختلفة وتخصصات أيضا مختلفة، كما تضم الجنس (ذكور وإناث).

4- أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث (الدراسة)، ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو: الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التسييرية في ترقية العمال، فقد كان الأساس الذي بنيت عليه هذه الوسيلة (جمع البيانات)، هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية، وتتمثل هذه الوسائل و الأدوات المستخدمة في بحثنا هذا والمتمثلة في: المقابلة، الاستمارة (الاستبيان)، والسجلات والوثائق.

4-1- المقابلة:

قمنا في هذه الدراسة بإجراء عدة مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين، بغية جمع المعلومات على موضوع الدراسة وجمع المعلومات التي ساعدتنا في بناء الإستبيان (الإستمارة).

4- 2- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة أهم أداة لجمع البيانات، فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة عنها بكل صدق وموضوعية وبطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث[1].

ولقد إحتوت إستمارة بحثنا على مجموعة من المحاور وكل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة، منها ما هو مغلق، وكذلك أسئلة مفتوحة، بالإضافة إلى ذلك قمنا بوضع الأسئلة الاختيارية، حيث يختار فيها المبحوث الإجابة أو الإجابات التي تلائمه، ولقد قسمت الدراسة إلى أربعة محاور، وهي كالاتي :

المحور الأول: المتعلق بالبيانات أولية والتي تخص المبحوثين.

المحور الثاني: المتعلق بنموذج التوجيه التي تتخذه المؤسسة في ترقية عمالها.

المحور الثالث: المتعلق بالطرق التسييرية التي ينتهجها المسير في ترقية العامل.

المحور الرابع: المتعلق بإشكالات تخطيط المؤسسة لثقافة تسييرية ناجعة في عملية ترقية عمالها.

[1] عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعية**، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 415.

و لقد تم استرجاع 54 إستمارة من مجموع الإستمارات والبالغ عددهم 63 استمارة، بحيث تم إلغاء 09 إستمارات بسبب عدم إجابة المبحوثين على كامل أسئلة الإستمارة، وضياع بعض الإستمارات من طرف المبحوثين.

4-3- السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد و الوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي إحتوت على بعض البيانات الضرورية والتي تخص السجلات الخاصة بقوانين وكيفيات ترقية العاملين في الوظيف العمومي الجزائري.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدمها في هذه الدراسة، حيث تم التعرض لمنهج الدراسة، كذلك مجالات الدراسة الثلاث(المكاني، الزماني، والبشري)، وكذلك أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى ذلك كيفية إختيار مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

1 -1-عرض وتحليل البيانات الأولية

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

1-3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

1-4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية

2-1- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

2-2- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

2-3- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

3 - النتيجة العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد تعرضنا للجانب النظري لموضوع الدراسة، وكذلك الإجراءات المنهجية، نتعرض في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للوصول إلى تكامل بينهما، وذلك من خلال استخدامنا لمختلف الإجراءات التي إعتمدنا عنها في جمع جميع المعطيات والتي تساعدنا في دراستنا الميدانية، وعليه سنتناول في هذا الفصل عرضا لمختلف البيانات التي تم جمعها ثم نقوم بتحليلها وتفسيرها حتى نصل إلى استخلاص النتائج المتعلقة بها.

1-عرض و تحليل البيانات الميدانية :

1-1/-عرض و تحليل البيانات الأولية

الجدول رقم (01): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	20	%37,00
أنثى	34	%63,00
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (01): والمتعلقة بجنس المبحوثين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الإناث، وقد قدرت بنسبة 63,00%، أما نسبة الذكور فقدرت بنسبة 37,00 %.

ويرجع هذا الإختلاف الكبير بين النسبتين الكميتين إلى أن المؤسسة تستقطب الجنس الأنثوي كثيرا على شغل الوظائف الإدارية المكتبية، وهذا يرجع أيضا إلى إقبال الإناث إلى العمل في مثل هذه المؤسسات أو طبيعة العمل في حد ذاته تتطلب ذلك، ويؤكد ذلك الواقع الحالي، والتي باتت فيه المرأة تنافس الرجل وخاصة، بالوظائف الحكومية الادارية.

الجدول رقم (02): يبرز توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة%
من28 الى35 سنة	17	%32.69
من 36 الى 42 سنة	28	%53,84
من 43 الى 50 سنة	7	%13,46
المجموع	52	%100

<u>ملاحظة:</u> هناك مبحوثان لم يجيبا على هذا السؤال.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن العمال بالمؤسسة تتراوح أعمارهم بين 28- 50 سنة، حيث أن أكبر نسبة هي عند فئة الأعمار بين 36-42 سنة والذين بلغت نسبتهم 53,84 % وعددهم 28 عامل، تليها فئة الأعمار بين 28-35 بنسبة 32,69% وعددهم 17 عامل، وأخيرا فئة من 43-50 سنة بنسبة 13.46% وعددهم 7.

ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات الكمية يتبين أن غالبية العمال هم من الشباب، وهذه الفئة تشكل قوة فاعلة ودافعة في العمل، نظرا لما تتميز به من قوة بدنية وعقلية في شغل الوظائف المكتبية.

الجدول رقم (03): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	17	%31,48
جامعي	36	%66,66
المجموع	53	%98,14

<u>**ملاحظة:**</u> هناك مبحوث لم يجب على هذا السؤال.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى تعليمي جامعي، و التي بلغت نسبتهم 66,66%، لتليها مباشرة ذوي المستوى الثانوي و البالغة نسبتها 31,48%، وهدا راجع لطبيعة الوظيفة التي تتطلب ذوي مستوى علمي مرتفع.

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي إحتل المرتبة الأولى بالمؤسسة ميدان الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة على تزويد المؤسسة بكفاءات جامعية مؤهلة علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات العمل، كذلك نتيجة ثقافة التوظيف بالمؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية، بينما احتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك بالثقافة المتبعة في التوظيف فيما يخص بعض المناصب بالمؤسسة، والتي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي مثل: (الثانوي)، وهذا يعني أن العاملين المتواجدين في المؤسسة هم نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه.

الجدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	10	%20
من 5 إلى 10 سنة	31	%62
من11 إلى 15	5	%10
من 16 إلى 20 سنة	4	%8
المجموع	50	%100

ملاحظة: هناك مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة نجدها عند فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 5 و10 سنوات بنسبة 62%، تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 20% تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 11و 15 بنسبة 10%، وأخيرا فئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 16 سنة بنسبة 8%.

وعلى ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الكمية يتضح لنا أن أغلب العمال لديهم خبرة في العمل، والأكثرية لديهم خبرة من 5– 10 سنوات، وذلك يعود إلى مكانة وموقع كل فئة في الهرم التنظيمي بالاعتبار أن الفئة الأولى و خاصة الثانية أقرب إلى سلطة القرار مقارنة بباقي الفئات الأخرى، لذلك فإن مدتهم تتجدد بين فترة وأخرى.

الجدول رقم (05): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل(التخصص المهني).

التخصص المهني	التكرار	النسبة%
متصرف إداري	12	%25,53
ملحق إداري	10	%21,27
تقني في الإعلام الألي	14	%29,78
عون إداري	11	%23,40
المجموع	47	%100

ملاحظة: هناك مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (05): والمتعلقة بالتخصص المهني للعمال، أن أغلبية المبحوثين ذوي تخصص الإعلام الألي، و التي بلغت نسبتهم 29,78 % لتليها مباشرة ذوي تخصص متصرف إداري والبالغة نسبتهم 25,53 %،تليها مباشرة ذوي تخصص عون إداري والتي بلغت نسبتهم 23,40%، وفي الأخير نجد ذوي تخصص ملحق إداري والتي بلغت نسبتهم 21,27%.

نستنتج من خلال الإحصائيات الكمية أن ميدان الدراسة يعتمد بشكل أساسي بذوي التخصص (الإعلام الألي)، أي بدارسي التكنولوجيات الحديثة، وذلك من أجل التنظيم والتسيير الفعال داخل المؤسسة، ومن أجل أيضا الإنجاز السريع للأعمال، بغية تحقيق المؤسسة لأهدافها بشكل إيجابي ومستمر.

1-2/-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

الجدول رقم (06): يبين إمكانية علم المبحوثين بقواعد وشروط الترقية في مؤسستهم.

الاحتمال		التكرار	النسبة%
نعم		43	%79,62
لا	عدم إهتمامك بالترقية	0	%00,00
	عدم إهتمام الإدارة بتوعية العامل في هذا الجانب	8	%14,81
	الإثنين معا	3	%5,55
	أخرى تذكر	0	%00,00
المجموع		54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم**(06):** أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم على علم بقواعد وشروط الترقية في المؤسسة، وذلك بنسبة79,62 % في حين قدرت نسبة العاملين الذين ليسوا على علم بقواعد وشروط الترقية في مؤسستهم بـ20,38 %، ومن بين النسب المعبرة أيضا بالنفي نجد نسبة 14,81 % أرجعت ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتوعية عامليها بخصوص الترقية، وأخيرا نسبة 5,55% أرجعت ذلك إلى تقصير من الإدارة والعاملين معا.

نستنتج من البيانات الكمية أن وجود مثل هذه النسب للذين هم على علم بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة، يعتبر مؤشر إيجابي يدل على وعي وإدراك الأفراد العاملين وهم في الأغلب ذوي المستوى الجامعي،" مما يفسح لهم المجال للتعرف على حقوقهم فيما يخص الترقيات والحكم على موضوعيتها من عدمها[1]"، أما الذين ليسوا على علم بقواعد وشروط الترقيات بمؤسستهم، فيرجع ذلك ربما إلى أنهم غير مبالين أصلا بمعرفتها لأنهم ربما ذوي مستوى تعليمي أدنى، "وهناك من هم معفيين من عملية الترقية لأسباب إدارية تخصهم[2]".

[1]ـمن خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

[2]–من خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (07): يبين المعايير القانونية المعتمدة في عملية ترقية العاملين في مؤسستكم.

البدائل	التكرار	النسبة%
الأقدمية في العمل	16	%29.62
الشهادة	10	%18.51
الأقدمية والشهادة معا	23	%42.59
امتحان مهني (اختبار)	29	%53.70
تقييم الأداء	1	%1.85
تكوين متخصص	1	%1.85
الاختيار المطلق	0	%0,00
أخرى تذكر	0	%0,00
المجموع	"80	%148.12

" هذه النسبة تمثل أن أفراد مجتمع الدراسة قد أحابوا بأكثر من بديل.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحت بأن المعيار الذي تمت على أساسه الترقية هو الامتحان المهني بنسبة53.70%، تليها مباشرة نسبة 42.59%لمعيار الأقدمية والشهادة معا، ونسبة29.62% لمعيار الأقدمية في العمل، أما نسبة 18.51% فكانت لمعيار السعادة، أما معياريي تقييم الأداء والتكوين المتخصص فكانا متساويان، وذلك بنسبة 1,85%وأخيرا نسبة 0,00 %للاختيار المطلق.

نستنتج أن المعايير القانونية المعتمدة في الترقية تعتمد بالدرجة الأولى على الإمتحانات، بحيث تتوزع على إمتحانات كتابية وأخرى شفوية، ومنه نستنتج أيضا أن النموذج التي أصبحت تنتهجه المؤسسة يتميز بالشفافية والموضوعية فيما يتعلق بعملية ترقية العاملين، وأن الاختبارات هي التي تكشف عن الشخص الذي يستحق الترقية، وهذا يدل على أن المؤسسة ما زالت تعتمد على نماذج موضوعية، قانونية وتقليدية

في عملية ترقية عمالها، وهذا كما أشارت إليه نظرية الإدارة اليابانية Z من خلال مبدأ عدم التخصص في المهنة، والذي يسمح هذا المبدأ بكسب الفرد العامل تجربة تجعله معدا للترقية[1].

الجدول رقم (08): يبين مدى إعتماد المؤسسة على المخططات السنوية في ترقية عمالها.

الاحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	35	%64,82
لا	19	%35,18
المجموع	54	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 64,82% من العمال وعددهم35 أجابوا بـ(نعم)، أي أن المؤسسة تعتمد على المخططات السنوية في ترقية عمالها، في حين نجد نسبة 35,18%أي 19 عامل أجابوا بـ(لا).

ويرجع هذا الإختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن المسيرين مطلعين جيدا على قوانين ترقية العاملين، "و مازالوا يطبقون القانون الأساسي في الوظيفة العمومية، بخصوص حقوق العمال في الترقية[2]".

الجدول رقم (09): يبين الشروط التنظيمية المساعدة في ترقية العمال.

البدائل	التكرار	النسبة%
إحترام وقت العمل	15	%27,77
التفاني في العمل	22	%40,74
الإلتزام بأخلاقيات المهنة	25	%46,29
أخرى تذكر	12	%22,22
المجموع	"74	%137,02

[1]ـأنظر المدخل النظري ص34.

[2]–من خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

" تشير هذه النسبة أن أفراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بأكثر من بديل.

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (09): يتبين لنا أن نسبة46,29% من المبحوثين يصرحون بأن الشرط التنظيمي المساعد في ترقية العاملين يعتمد بالدرجة الأولى على الإلتزام بأخلاقيات المهنة، تليها نسبة 40,74%من يرجعها إلى التفاني في العمل، ثم نسبة 27,77% من يرجعها إلى إحترام وقت العمل، وأخيرا نجد نسبة 22,22% أرجعوها إلى شروط تنظيمية أخرى.

نستنتج من خلال البيانات الكمية أن المؤسسة تعتمد في عملية ترقية عمالها على العمال الذين يلتزمون بأخلاقيات المهنة بالدرجة الأولى، لآن الالتزام بأخلاقيات المهنة هو من يكشف عن العامل الكفؤ في العمل، بالإضافة إلى ذلك التفاني في العمل واحترام وقت العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار تدخل وأهمية نماذج أخرى كشروط تنظيمية أخرى مساعدة في ترقية العاملين، ومن أهمها: السيرة المهنية للعامل وعملية اتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة....ألخ، وذلك على حسب تصريحات بعض المبحوثين، وهذا كما أشارت إليه دراسة الباحثتان: ساجي آمنة وبن نتاح فاطمة الزهراء من خلال استناد توظيف الأفراد إلى الإحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها[1].

الجدول رقم (10): يبين مدى إعتماد المؤسسة على المنافسة الفردية في ترقية عمالها.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	22	%40,74
لا	32	%59.26
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 59,26% أجابوا بـ(لا)، بينما نجد نسبة 40,74% أجابوا بـ(نعم).

ويرجع هذا الاختلاف بين النسبتين الكميتين إلى الثقافة التسييرية التي يتبعها المسيرين داخل هذه المؤسسة، والتي أوضحت بأنهم لا يعتمدون على نماذج مثل هذه في ترقية العاملين، ويرجع العمال الذين هم على علم بهذا النموذج، ربما باحتكاكهم المباشر والمستمر ببعض الإداريين المسيرين، وهذا كما

[1] ـأنظر الدراسة السابقة، ص29.

أشارت إليه دراسة الباحثة: شعيبي أمينة من خلال إعتماد المؤسسات على عدة نماذج (معايير وأساليب) تختلف من مؤسسة إلى أخرى في ترقية عمالها[1].

الجدول رقم (11): يبين الأخذ بالطعون القانونية بعين الإعتبار من طرف المسؤولين.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	25	%46,29
لا	29	%53,70
المجموع	54	%100

تشير البيانات الموجودة في الجدول رقم (11): أن نسبة 53,70% أجابوا بـ(لا)، بينما نجد نسبة 46,29% أجابوا بـ(نعم).

نستنتج من خلال هذا الطرح أن المؤسسة تعاني من سوء تسيير وعدم التطبيق الصحيح لقوانين الطعون بسبب انعدام الرقابة على مسيري ومانحي الترقيات، ويرجع ذلك إلى المحسوبية والعلاقات الشخصية التي أصبحت سائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك بحسب تصريحات أغلب المبحوثين، ويمكن القول أن هذا النموذج ليس له مفعول في هذه المؤسسة.

1-3/- عرض وتحليل البيانات المتعلقة التساؤل الفرعي الثاني.

الجدول رقم (12): يبين المسير (المسؤول) عن عملية الترقية داخل مؤسستك.

[1] أنظر الدراسة السابقة، ص30.

البدائل	التكرار	النسبة%
المسؤول المباشر	28	%51,85
مسؤول الموارد البشرية	9	%16,66
رئيس مصلحة	11	%20,37
أخرى تذكر	14	%25,92
المجموع	62"	%114,8

" تشير هذه النسبة أن أفراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بأكثر من بديل

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (12): إلى أن أعلى نسبة ممن يظنون أنه المسؤول عن ترقيتهم هو المسؤول المباشر، وذلك بنسبة 51,85% تليها مباشرة النسبة 25,92% ذهبن إلى أن هناك إداريين أخرين مسؤولين على الترقية، ومن بينها نذكر (الأمين العام، اللجنة المتساوية الأعضاء، غير واضح من هو المسؤول عن عملية الترقية....ألخ)، ثم نسبة 20,37% ذهبت إلى رئيس المصلحة، وأخيرا مسؤول الموارد البشرية وذلك بنسبة 16,66 %.

نستنتج من خلال البيانات الكمية، ومن إجابات المبحوثين أن هناك عدة مسيرين (مسؤولين) عن عملية ترقية العاملين، وهناك من يسير قوانين الترقية ويرقي العاملين على هواه، وهدا يعزو لضعف نظام المراقبة و الصرامة على ترقية العاملين، وهدا لا يمنع من وجود مسيرين تحترم القوانين و تلتزم بها في ترقية العاملين.

الجدول رقم (13): يبين عملية الترقية الخاضعة للمسير الذي يمتلك سلطة الثواب والعقاب.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	23	%42,59
لا	31	%57,40
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن الذين لا يرون المسيرين يملكون سلطة الثواب والعقاب في ترقية العاملين، قد بلغت نسبة 57,40%وأن الذين يرون بأن المسيرين يملكون سلطة الثواب والعقاب في ترقية العاملين قد بلغت نسبة 42,59%.

ويرجع هذا التقارب في النسبتين الكميتين الى أن" المسيرين هم المتحكمون أساسا في عملية ترقية العاملين[1]"، وهم الوحيدون من يملكون سلطة القرار، وهذا ماصرح به بعض المبحوثين، وربما أغلب المبحوثين لم يفهموا هذا السؤال.

الجدول رقم (14): يبين نوعية الترقيات في المؤسسة.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	26	%48,14
لا	28	%51,85
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (14): أن الذين لا يرون بأن الترقيات شخصية نسبتهم 51,85%، وأن الذين يرون عكس ذلك نسبتهم 48,14%.

ويعود سبب هذا التقارب الكبير في النسبتين الكميتين، أن هناك فئة من المبحوثين صرحوا أن لترقية العاملين تتم وفق التطبيق الصحيح لقوانين الترقية، وهناك فئة أخرى من المبحوثين صرحت بأنه يوجد هناك عدد كبير من العاملين تجمعهم علاقات شخصية (القرابة، المصالح الشخصية، الرشوة....ألخ) مع مسيري ومانحي الترقيات، وذلك على حسب تصريحات أغلب المبحوثين.

الجدول رقم (15): يبين المؤهلات المدعمة التي يعتمد عليها المسيرين في حالة تساوي الترقيات.

[1]ـمن خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

البدائل	التكرار	النسبة%
إتقان العمل	27	%50,00
المواظبة على العمل	22	%40,74
أخرى تذكر	19	%35,18
المجموع	"68	%125,92

" تشير هذه النسبة أن أفراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بأكثر من بديل.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (15): أن المبحوثين الذين يرون بأن إتقان العمل يعتبر من المؤهلات المدعمة لترقيتهم قد بلغت نسبة 50,00%، وأن الذين يرون المواظبة على العمل قد بلغت نسبتهم 40,74%، وأن الذين يرون غير ذلك قد بلغت نسبتهم 35,18%، ولقد أرجعوها في الغالب إلى ما يلي: سن العامل، الحالة العائلية، عدد الأولاد، الأقدمية في العمل، التنقيط، الخبرة المهنية، المعريفة والمصالح الشخصية.....ألخ.

ويرجع هذا التقارب الكبير بين النسبتين الكميتين، إلى أن جميع هذه المؤهلات المدعمة لها أهمية كبيرة في ترقية العامل في حالة تساوي الترقيات، ويمكن اعتبار أيضا المعريفة والمصالح الشخصية في الترقية كمؤهلين مدعمين في ترقية بعض العاملين، وذلك بنسبة معتبرة، وهذا ما صرح به بعض المبحوثين (العاملين).

الجدول رقم (16): يبين فترة الإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية.

الإحتمال		التكرار	النسبة%
نعم		28	%51,85
لا	غياب منظومة اتصالية ناجعة	17	%31,48
	أخرى تذكر	14	%25,92
المجموع		"59	109,25

" تشير هذه النسبة أن أفراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بأكثر من بديل.

تشير البيانات الموجودة الكمية في الجدول رقم (16): أن نسبة 51,85 % أجابوا بـ(نعم)، أي يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها، تليها مباشرة نسبة 31,48% أحابوا بـ(لا)، أي غياب منظومة إتصالية ناجعة، وأخيرا نسبة 25,92% فقد أرجعوها في الغالب من أجل ترقية جماعة أو أصحاب من هم لديهم مصالح مباشرة وشخصية مع مسيري الترقيات.

نستنتج من خلال النسب الكمية المتقاربة والسالفة الذكر، إلا أن ثقافة مسيري الترقيات تتمتع بالإيجاب والسلب بخصوص إعلان العاملين عن المناصب الشاغرة للترقية في أوانها، وهذا ما صرح أغلب المبحوثين.

الجدول رقم (17):يبين مدى إحترام المسيرين للمعايير القانونية في الترقية.

الأسباب	التكرار	النسبة%
إطلاع المسيرين على النصوص القانونية	3	%8,82
اللجوء إلى المحسوبية (حرية المسير في انتقاء العاملين)	14	%41,17
عدم العدالة والشفافية في توزيع الترقيات(فساد العلاقات بين المسيرين والعاملين)	10	%29,41
غياب دور الرقابة	7	%20,58
المجموع	34	%100

ملاحظة: هناك من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين ترجع عدم احترام المسيرين للمعايير القانونية، إلى لجؤهم إلى المحسوبية وذلك بنسبة 41,17%، تليها مباشرة نسبة 29,41%، أرجعت ذلك إلى فساد العلاقات بين المسيرين والعاملين، تليها مباشرة نسبة 20,58% أرجعت ذلك الى غياب دور الرقابة، وأخيرا نسبة 8,82% أكدت على إطلاع المسيرين على النصوص القانونية لترقية العاملين.

نستنتج من خلال البيانات الكمية للجدول أعلاه، أن من أسباب عدم احترام المسيرين للمعايير القانونية في ترقية العاملين إلى بروز ظاهرة المحسوبية والرشوة داخل الإدارات العمومية الجزائرية، وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين.

الجدول رقم (18): يبين مستوى رضا العمال عن عملية توزيع المسيرين للترقيات.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
راضي	21	%38,88
غير راضي	33	%61,11
المجموع	54	%100

يتضح لنا من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه، بأن مجتمع البحث الذين لا يرون بأن هناك عدالة في توزيع الترقيات داخل المؤسسة وهدا ما تمثله الأكثرية بنسبة 61,11%، في حين بلغت نسبة 38,88% للموافقين عن عملية توزيع المسيرين للترقيات.

نستنتج من إجابات المبحوثين أنهم عبروا عن عدم وجود عدالة في توزيع الترقيات في المؤسسة، وهذا قد يرجع إلى طريقة التوزيع الذي يتخذه المسيرين، و الذي لا يكون في الغالب على أساس الأقدمية والخبرة ولاالكفاءة...الخ، أو قد يرجع ذلك الى ثقافة المسيرين في توزيع الترقيات يتبعون في ذلك بعض المحسوبية وغير ذلك، وبالتالي فإن نمط الترقية أو المعايير المعتمدة في توزيع الترقيات تحتاج إلى تعديل وضرورة تطبيق برنامج ترقية واضحة، ليتحقق بذلك مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ماوصلت إلية دراسة الباحثتان: ساجي آمنة وبن تناح فاطمة الزهراء من خلال وجود الصراع سعيا للحصول على الترقية، بالإضافة إلى ذلك تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم[1].

1-3/- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث.

الجدول رقم (19): يبين عوائق الترقية التي لها علاقة بالمسير.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	22	%40,74
لا	32	%59,25
المجموع	54	%100

[1]ـأنظر الدراسة السابقة، ص29.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أن نسبة 59,25%، لا يعتبرون مسير الترقيات عائق في ترقيتهم، بينما نجد نسبة40,74% من المبحوثين يعتبرون المسير عائق من عوائق ترقيتهم.

ويرجع هذا الإختلاف في النسبتين الكميتين إلى وجود عدة مسيرين هم من يشرفون على الترقيات، "وخاصة فيما يتعلق بالترقية في الرتبة[1]"، وذلك على حد تصريحات بعض المبحوثين.

الجدول رقم (20): يبين عوائق الترقية التي لها علاقة بالميزانية.

الاحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	19	%35,18
لا	35	%64,81
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (20): أن نسبة 64,81% من المبحوثين صرحوا بأن الميزانية لا تعتبر عائقا في ترقيتهم، بينما نجد نسبة35,18% من المبحوثين صرحوا بأن الميزانية هي عائقا ترقيتهم.

ويرجع هذا الاختلاف بين النسبتين الكميتين، إلى الثقافة التسييرية التي تتوزع بها الميزانيات والمناصب المالية المحدودة داخل المؤسسة، قد تعيق بعض العاملين بترقيتهم في آجالهم المحدد، "وذلك من خلال ما توفره الجهة الوصية من مناصب مالية[2]".

الجدول رقم (21): يبين عوائق الترقية التي لها علاقة بالجانب الإداري (قلة المناصب)

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	20	%37,03
لا	34	%62,96
المجموع	54	%100

[1]–من خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

[2]–من خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (21): أن نسبة 62,96% من المبحوثين، صرحوا بأن قلة المناصب داخل المؤسسة لا تعتبر عائقا في ترقيتهم، بينما نسبة 37,03% من المبحوثين، صرحوا بأن قلة المناصب هي عائقا في ترقيتهم.

ويرجع هذا الاختلاف بين النسبتين الكميتين، إلى أن المؤسسة تحتوي على العدد الكافي من المناصب، ولكن الإشكال في الثقافة التسييرية التي يعتمد عليها المسيرين في كيفية تعبئة تلك المناصب المالية.

الجدول رقم (22): يبين صعوبة الإختيار بين المعنيين للترقية يؤدي إلى عدم ترقية بعض العاملين.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	23	%42,59
لا	31	%57,40
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (22):أن نسبة57,40%من المبحوثين، صرحوا بأن ليس الاختيار يعتبر عائقا في ترقية بعض العاملين، بينما نسبة 42,59% من المبحوثين اعتبروا ذلك عائقا في ترقية بعض العاملين.

ويرجع هذا الإختلاف بين النسبتين الكميتين، إلى أن عملية الإختيار بين المعنيين لترقيتهم يشوبها تدخل بعض المصالح الشخصية والإنتماء القرابي.........ألخ، وذلك على حسب تصريحات بعض المبحوثين.

الجدول رقم (23): يبين إحتكار للمعلومة وتأثيرها على عملية الترقية.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	20	%37,03
لا	34	%62,96
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (23): أن نسبة 62,96% من المبحوثين، صرحوا بأن ليس هناك احتكار للمعلومة بخصوص الترقية، بينما نسبة 37,03% من المبحوثين صرحوا بأن هناك إحتكار للمعلومة بخصوص الترقية.

ويرجع هذا الاختلاف بين النسبتين الكميتين، إلى ترقية من يحتاجونه بالدرجة الأولى، وإلى أيضا ظهور بعض المصالح الشخصية والمحسوبية، وهذا على حد تعبير بعض المبحوثين فان ذلك راجع الى الخصائص والصفات التي تتميز بها الإدارة الجزائرية في الآونة الاخيرة.

الجدول رقم (24):يبين علاقة الحصول على الترقية والفترة المحددة.

الإحتمال	التكرار	النسبة%
نعم	34	%62,96
لا	20	%37,03
المجموع	54	%100

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (24): أن نسبة 62,96% أجابوا بـ(نعم)، أي تحصلوا على الترقية باستيفائهم المدة المحددة لها، ونسبة 37,03% من المبحوثين أجابوا بـ(لا)، أي لم يتحصلوا على الترقية مع إستيفائهم المدة المحددة لها (الترقية).

نستنتج من خلال إجابة المبحوثين أن هناك عاملين لم يستوفوا المدة المحددة للترقية، ولهذا لم يترقوا، وأيضا صرح أغلب المبحوثين الذين لم يتحصلوا على الترقيات مع إكمال مدتهم المحددة للترقية إلى سوء الثقافة التسييرية التي تتحكم بعملية منح الترقيات، وهذا الشيء قد أشارت إليه نظرية الإدارة اليابانية من خلال مبدأ الترقية، والذي يعتمد هذا المبدأ بدوره على مؤهلات الأفراد، قدارتهم ومدة الخدمة[1].

الجدول رقم (25): يبين إقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية في مؤسستهم.

[1]ـأنظر المدخل النظري، ص34.

المقترحات	التكرار	النسبة %
إيجاد طرق للتخلص من المحسوبية والرشوة (التوزيع العدل للترقيات)	13	%34,21
إحترام معايير و قوانين الترقية (التسيير المثالي لقوانين الترقية)	10	%26,31
إنشاء لجان تفتيش و رقابة(الأولوية لذوي الطعون)	8	%21,05
الإستغلال الأمثل للمناصب المالية	7	%18,42
المجموع	38	%100

ملاحظة:هناك أفراد من مجتمع الدراسة لم يجيبوا على هذا السؤال.

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم(25): أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ34,21 % صرحت، بأن لتحسين منظومة الترقية يعتمد على إيجاد طرق للتخلص من المحسوبية بالدرجة الأولى، تليها نسبة 26,31%والتي صرحت بأن ذلك يعتمد على احترام معايير و قوانين الترقية، ثم نسبة بـ21,05% و التي صرحت بضرورة إنشاء لجان تفتيش و رقابة، أما نسبة18,42%صرحت بأن ذلك يعتمد على الاستغلال الأمثل للمناصب المالية.

نستنتج من خلال إقتراحات المبحوثين بأنها كفيلة لتحسين منظومة الترقية في المؤسسة، ولهذا يجب على (الإدارة) المسيرين العمل بهذه الاقتراحات لكسب رضا الموظفين ولتفادي الوقوع في المحسوبية والمشاكل الإدارية والشخصية ...ألخ، وهذا لا يمنع من وجود مسيرين لا يتمتعون بالضمير المهني في مجال ترقية العاملين.

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

2-1/- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول الذي مفاده " **النموذج التوجيهي الذي تتخذه المؤسسة في ترقية عمالها** "، والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذا التساؤل حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

1-أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم غلى علم بقواعد وشروط الترقية في مؤسستهم.

2- كما أكد أغلب المبحوثين أن الامتحانات الكتابية والشفوية هي أكثر المعايير القانونية المعتمدة في ترقيتهم.

3-كما أثبتت الدراسة أن أعلب العاملين أجابوا بأن مؤسستهم تعتمد على المخططات السنوية في ترقيتهم.

4-كما أجابوا غالبية مجتمع الدراسة بأن الالتزام بأخلاقيات المهنة يعتبر أكثر شرط تنظيمي مساعد في ترقيتهم، بينما توجد هناك فئة أخرى صرحت بأن المعريفة تعتبر أيضا كشرط تنظيمي مساعد في ترقية بعض العاملين.

5- كما أكد غالبية المبحوثين بأن مؤسستهم لا تعتمد على المنافسة الفردية في ترقيتهم.

6-كما صرح أغلب المبحوثين بأن المسؤولين لا يأخذون الطعون القانونية للعاملين، والخاصة بترقيهم بعين الاعتبار، بينما توجد هناك فئة أخرى صرحت بأنه يؤخذ بالطعون القانونية بعين الاعتبار.

2-2/- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي مفاده " **الطرق التسييرية التي ينتهجها المسير في ترقية العاملين**"، والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذا التساؤل حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

7-صرح المبحوثين بأن هناك عدة مسؤولين (مسيرين) مشرفون على عملية ترقيتهم.

8-كما أكد أغلب المبحوثين بأن ليس هناك مسيرين يملكون سلطة ثوابهم وعقابهم بخصوص ترقيتهم، بينما صرحت فئة أخرى من المبحوثين، بأنه يوجد مسيرين يملكون سلطة الثواب والعقاب في الترقيات.

9-كما أكدت الدراسة بأن ليست أغلب الترقيات في المؤسسة محل الدراسة هي ترقيات شخصية، بينما توجد فئة أخرى تقول عكس ذلك.

10-كما صرح أغلب المبحوثين بأن المسير يعتمد بالدرجة الأولى على إتقان العمل كمؤهل مدعم لترقية العامل في حالة تساوي الترقيات، بينما توجد فئة أخرى تعارض وصرحت بأن المحسوبية تعتبر أيضا كمؤهل مدعم يعتمد عليه المسير في حالة تساوي الترقيات.

11-كما أجاب غالبية المبحوثين بأن مؤسستهم تعلم العاملين على المناصب الشاغرة لترقيتهم وفي أوانها، بينما توجد فئة أخرى صرحت بعكس ذلك.

12-كما أثبتت الدراسة أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن عدم إحترام المسيرين لمعايير الترقية القانونية يعود إلى:

-المحسوبية (المعريفة).

-المصالح الشخصية التبادلية.

-القرابة، الجهوية....ألخ.

بينما صرحوا قلة من المبحوثين بأن المسيرين على إطلاع بنصوص وقوانين ترقية العاملين.

13-كما أكد غالبية المبحوثين بأنهم غير راضين عن توزيع الترقيات في مؤسستهم، وهذا راجع إلى الثقافة التسييرية التي ينتهجها المسيرين في توزيع ترقيات العاملين.

2-3/- عرض نتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي مفاده "**إشكالات تخطيط المؤسسة لثقافة تسييرية ناجعة في عملية ترقية العاملين**"، والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذا التساؤل حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

14- صرحت فئة من المبحوثين بأن المسير المكلف بترقيتهم لا يعتبر عائقا في ترقيتهم، بينما توجد فئة أخرى من المبحوثين تصرح بعكس ذلك.

15- أكد أغلب المبحوثين بأن الميزانية الخاصة بمؤسستهم تسمح بترقية أغلبية العاملين في وقتهم المحدد.

16- كما صرح أغلب المبحوثين بأن قلة المناصب في مؤسستهم لا تعتبر سبب في عدم ترقية بعض العاملين في آجالهم المحدد.

17- كما أجاب غالبية المبحوثين بأن ليست صعوبة الإختيار بين المعنيين لترقيتهم تؤدي إلى عدم ترقية بعض العاملين.

18- كما أثبتت الدراسة بأن هناك فئة من المبحوثين، صرحوا بأن ليس هناك احتكار للمعلومة في مؤسستهم بخصوص ترقية العاملين، بينما نجد فئة أخرى صرحت بعكس ذلك.

19- كما أكد أغلب المبحوثين بأنهم حصلوا على الترقية مع استيفائهم للمدة المحددة لها، بينما نجد هناك فئة أخرى صرحت بعكس ذلك.

20- إقترح غالبية المبحوثين أن لتحسين منظومة الترقية في مؤسستهم يجب على الإدارة أن تنظر في:

-إيجاد طرق للتخلص من المحسوبية (التوزيع العادل للترقيات)، القرابة.....ألخ.

-إحترام معايير وقوانين الترقية (التسيير المثالي لقوانين ترقية العمال).

-إنشاء لجان تفتيش ورقابة (الأولوية لذي الطعون).

-الإستغلال الأمثل للمناصب المالية...........ألخ.

3- النتيجة العامة للدراسة:

وكشفت نتائج الدراسة بشكل واضح في ضوء التساؤلات الجزئية أن التساؤل العام محقق إلى درجة كبيرة، وذلك من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول أن لترقية العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة مرتبطة بدرجة كبيرة بالثقافة التسييرية المعتمدة في تسيير طرق ترقية العامل.

وكنتيجة لما سبق، فإن المؤسسة العمومية الجزائرية مازالت لا تولي لعملية الترقية المهنية الأهمية التي تستحقها، بالرغم من قيمتها لدى العاملين، وذلك في ظل ثقافة تسييرية مقصودة تعتمد بالأساس على المعايير اللاموضوعية وللإعلامية (المعايير التقليدية والمحسوبية) في أغلب الأحيان، مما يؤثر سلبا على نتائج هذه العملية، هنا أتفق مع الدراسة التي قامت بها الباحثتان: ساجي آمنة، وبن نتاح فاطمة الزهراء والتي توصلتا إلى أن هناك عزوفا كبيرا من قبل المترشحين على المناصب الموظف فيها عن طريق المسابقة، وهذا وبسبب أنه ورغم موضوعية المعايير المعتمدة في الاختيار بين المترشحين ظاهريا، ألا أن واقعها يخضع لممارسات مشبوهة، مما يوضح أن الجوانب الذاتية هي الأساس الأول والنهائي في الاختيار بين المترشحين، وتلاقي هذه الصيغة الموجهة أساسا للتوظيف الخارجي سخطا كبيرا من قبل المترشحين[1]، وهو ما يؤكد صحة التساؤل العام والمعتمد في ذلك نسبيا.

ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج انطلاقا من محاولتنا لنقاش بعض المتغيرات التي كانت محور اهتمام نظرية الإدارة اليابانية، ونظرية العدالة، وبالتحديد " **وليم أوتشي**" وعلية فقد عالجت دراستنا أهم المتغيرات النظرية، والتي من خلالها حاولنا تقديم تفسيرات لموضوع الدراسة.

[1]-أنظر الدراسة السابقة المعنونة بـ: **سياسة التوظيف في الوظيف العمومي**، ص29.

خاتمة

الخاتمة:

لقد تناولت دراستنا الراهنة ظاهرة مؤسساتية في غاية الأهمية، ألا وهي ترقية العاملين، الظاهرة التي يظل الحديث عنها قائما نظرا لانعكاساتها على الفرد العامل، باعتبار هذه الاخيرة إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، بل وتتحدد بها مكانتها، ألا أن من بين أهم المعيقات التي تحول بين تحقيق هذه النتيجة، هي ظاهرة الثقافة التسييرية.

ولهذا حاولنا أن نعالج هذه الظاهرة والتي تعتبر ظاهرة في غاية الأهمية، بغية التعرف على در وانعكاسات الثقافة التسييرية على ترقية العاملين، وذلك وفق خطوات البحث العلمي

وقد توصلت دراستنا إلى جملة من النتائج التي كشفت عن الانعكاسات الناجمة عن الثقافة التسييرية على ترقية العامل، والذي ظهرت بصورة جلية على أغلب المبحوثين دون غيرهم.

وأنه كلما زادت الثقافة التسييرية زادت ترقية العامل، بالإضافة إلى ذلك وجود الصراع والحساسية بين العمال وغيرها من المظاهر السلبية والناتجة عن الثقافة التسييرية وعدم ترقية بعض العاملين، وبذلك يمكن القول بأن مقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في هذه الدراسة محققة نسبيا.

وأخيرا وليس أخيرا لايسعنا القول إلا أن هذا البحث قد حقق لنا كشفا أوليا عن الدور الذي تلعبه الثقافة التسييرية في ترقية العاملين بالمؤسسة العمومية، لذا يمكن اعتبار نتائج هذا البحث المتواضع على الأقل ذات قيمة علمية وعملية، وهذا البحث ليس إلا جزء ضئيل من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المواضيع وتناولها سوسيولوجيا، ونتمنى أن يزيد الاهتمام بهذا الموضوع وإجراء دراسات أكثر في مؤسستنا العمومية، نظرا لما تكتسبه من أهمية في تحقيق المؤسسة العمومية لأهدافها، وتبقى نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المعاجم والقواميس:

1- إبراهيم مذكور، وأخرون، **معجم العلوم الإجتماعية**، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر،1975

2- جمال الدين أبي الفضل ومحمد بن مكرم، **لسان العرب**، المجلد الرابع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.

2- الكتب:

3-حسان حسن، محمد إبراهيم وأخرون، **الإدارة التربوية**، ط1، المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الإردن،2007.

4-حسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**،دار وائل، ب ط، عمان، الإردن، 2005.

5- شنوفي نور الدين، **أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 4 شارع أولاد سيدي الشيخ، (الحراش)، الجزائر،2011.

6- عبد السلام محمود أبو قحف، **علم الإدارة اليابانية**، مكتب العربي الحديث،القاهرة، مصر، 1988.

7-عبد الغفار حنفي، **تنظيم وإدارة الأعمال**، مكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1993.

8-عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعية**، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002.

9-محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الإردن، 2010 .

10-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الإردن، 2010.

11-مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، ب ط، عمان، الإردن، 2000، ص125.

3- الرسائل والأطروحات الجامعية:

12- بازين حياة، **الحوافز ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص،علم الاجتماع التنظيم والعمل، ورقلة، الجزائر،2017/2016.

13-بكاري فتحي،**العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، 2015/2015.

14-بلمبروك عبد القادر، **نظام الترقية في الوظيفة العامة**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص: قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

15- بن جيمة عمر، **ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/ 2014.

16-بودارع فوري، **ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013.

17-جبلي فاتح، **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005/2006.

18-حمزاوي حميدة، **واقع الترقية المهنية للموظف**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2017.

19-خيضر عبد الوهاب، **نظام ترقية الموظف في الجزائر**، مذكرة الماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، 2015/2014.

20-ساجي آمنة، بن تناح فاطمة الزهراء،**سياسة التوظيف في الوظيف العمومي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، الملحقة الجامعية، مغنية (تلمسان)، الجزائر، 2015/2016.

21-شادلي خالد، **نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة وتنمية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016/2015.

22-شعيبي أمينة، **نظام الترقية في قانون الوظيفية العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في حقوق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013-2014.

23-نسيمة أحمد الصيد، **الترقية والفعالية التنظيمية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008/2006.

24–نيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2008.

4– المجلات والمقالات:

25–بن زروق جمال، **الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة.**

26–حمداوي عمر، **مطبوعة مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية**، موجهة لطلبة علم الاجتماع مستوى السنة الثالثة علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2015/2016.

27– رحال سليمان، **الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة التواصل،العدد الخامس، سبتمبر، الجزائر،1999.

28–زوزو رشيد، وبوراس نور الدين، **الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ثقافة المؤسسة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد01، بسكرة، الجزائر،2013.

29– قديرة سليم، **معنى الرحمة و الثقافة لغة واصطلاحا وعلاقتهما**، الجامعة الإسلامية العالمية بإسلام أباد، باكستان.

30– محمد الصالح، بوطوطن وزديرة خمار، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية، والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، عنابة، الجزائر، 2014.

5– المواقع الإلكترونية:

31– عن الموقع،.**fshs. univ–ouargla.dz**(تمت زيارة الموقع بتاريخ2019/03/07، على الساعة 12:36).

32ـ من موقع، **www.alukah.net**، في يوم: 27/02/ 2019، على الساعة: 20:36 .

33– من الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، **على الساعة:11:30**، في يوم، 2019/06/16، ورقلة، الجزائر.

الملاحق

الملحق رقم:01

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

تخصص: علم الإجتماع التنظيم والعمل

إستمارة: (إستبيان) حول موضوع :

الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين دزاسة ميدانية على الإداريين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة -ورقلة-

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل نرجو التفضل بالإجابة على الإستمارة المرفقة بكل إهتمام علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة :

للإجابة ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

الموسم الجامعي:2019/2018

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: ....

3-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐

4-الأقدمية في العمل:

....

5-التخصص المهني:

....

المحور الثاني: المتعلق بنموذج التوجيه الذي تتخذه المؤسسة في ترقية عمالها:

6- هل أنت على علم بقواعد وشروط الترقية في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب:(لا) هل هذا راجع إلى؟

- عدم إهتمامك بالترقية ☐
- عدم إهتمام الإدارة بتوعية العامل في هذا الجانب ☐
- الإثنين معا ☐

-أخرى تذكر؟

..../..

7- ماهي المعايير القانونية المعتمدة في عملية ترقية العاملين بمؤسستكم؟

- الأقدمية في العمل ☐

- الشهادة ☐

- الأقدمية والشهادة معا ☐

-إمتحان مهني (الإختبار) ☐

- تقييم الأداء ☐

- تكوين متخصص ☐

- الإختيار المطلق ☐

-أخرى تذكر؟

..../...

8-هل تعتمد مؤسستك على المخططات السنوية (سياسة تسيير تقديرية) في ترقية عمالها؟

نعم ☐ لا ☐

9- ماهي الشروط التنظيمية المساعدة في ترقية العاملين؟

- إحترام وقت العمل ☐

- التفاني في العمل ☐

- الإلتزام بأخلاقيات المهنية ☐

-أخرى تذكر؟

..../...

10-هل تعتمد مؤسستك على المنافسة الفردية في ترقية عمالها؟

نعم ☐ لا ☐

11- في رأيك هل الطعون القانونية للترقية يتم أخذها بعين الإعتبار من طرف المسؤولين ؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كان الجواب بـ:(لا) لماذا؟

....

....

المحور الثالث: المتعلق بالطرق التسييرية التي ينتهجها المسير في ترقية العاملين:

12- من هو المسؤول (المسير) عن عملية الترقية في مؤسستكم؟

المسؤول المباشر ☐ مسؤول الموارد البشرية ☐ رئيس المصلحة ☐

-أخرى تذكر؟

....................................../..

13- هل ترقية العاملين في مؤسستكم تخضع لأفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الاجابة بـ:(نعم) لماذا؟

....

14- في رأيك هل أغلب الترقيات في مؤسستك هي ترقيات شخصية ؟

نعم ☐

لا ☐

- في حالة الاجابة بـ:(نعم) لماذا؟

....

15-على حسب رأيك ماهي المؤهلات المدعمة التي يعتمد علبها المسؤول (المسير) في حالة تساوي الترقيات؟

- إتقان العمل ☐
- المواظبة ☐

-أخرى تذكر؟

..../..

16- على حد إطلاعك هل يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية في أوانها؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ:(لا) هل ذلك راجع إلى:

-غياب منظومة إتصالية ناجعة ☐

- أخرى تذكر؟

..../...

17- إلى ماذا يعود عدم إعتماد (إحترام) المعايير الموضوعية(القانونية) في الترقية في نظركم؟

....

18- هل أنت راض عن عملية توزيع (تسيير) الترقيات بمؤسستكم؟

نعم ☐

لا ☐

- إذا كنت غير راضي لماذا؟

....

....

المحور الرابع: المتعلق بإشكالات تخطيط المؤسسة لثقافة تسييرية ناجعة في عملية ترقية عمالها:

19- هل تعتبر المسؤول، المشرف (المسير) على الترقية عائق من عوائق ترقيتك؟

نعم ☐

لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ:(نعم) لماذا؟

....

....

20- هل الميزانية الخاصة بمؤسستكم لاتسمح بترقية بعض العاملين في وقتهم المحدد؟

نعم ☐

لا ☐

-في حالة الإجابة بـ:(نعم) كيف ذلك؟

....

....

21- هل قلة المناصب في مؤسستك هي سبب في عدم ترقية بعض العاملين في أجالهم المحدد؟

نعم ☐

لا ☐

22- هل صعوبة الإختيار بين المعنيين للترقية (عدم تكافؤ الفرص) يؤدي إلى عدم ترقية بعض الموظفين؟

نعم ☐

لا ☐

23- هل ترى أن هناك إحتكار للمعلومة بخصوص الترقية من طرف البعض في مؤسستك؟

نعم ☐

لا ☐

-إذا كانت الإجابة بـ:(نعم) إلى ما يعود ذلك؟

....

....

24- هل تحصلت على الترقية مع أنك استوفيت المدة المحددة لها؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ:(لا) لماذا؟

....

25- ما هي إقتراحاتكم لتحسين منظومة الترقية في مؤسستكم؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

الملحق رقم: 02

دليل المقابلة:

مع السيد: رئيس مصلحة المستخدمين

بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

بجامعة ورقلة

س 1– ما هي مقومات عملية الترقية في نظركم؟

....

....

س 2– هل المعايير المعتمدة في مؤسستكم كفيلة بتحقيق الهدف من عملية الترقية؟

....

....

س 3– كيف تسير قوانين وطرق ترقية العاملين؟

....

....

س 4–ما هي ردود أفعال العاملين بشأن هذه العملية في نظركم؟

....

....

س 5– ما هي الإجراءات التي يمكن إتخادها من أجل ضبط هذه العملية؟

....

....

س 6– ما هي أهمية الترقية بالنسبة لكم؟

....

المحلق رقم: 03

موقع الكلية



المخطط التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

الملحق رقم: 04



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة والمعنونة بـ"الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين" إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي والمتمثل في: كيف تساهم الثقافة التسييرية في تسيير قوانين طرق ترقية العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، للإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا على التساؤلات الفرعية التالية:

ماهو نموذج التوجيه الذي تتخذه المؤسسة في ترقية عمالها؟

ماهي الطرق التسييرية التي ينتهجها المسير في ترقية العاملين؟

ماهي إشكالات تخطيط المؤسسة لثقافة تسييرية ناجعة في عملية ترقية عمالها ؟

وللإجابة أيضا على التساؤلات السابقة تبنينا المنهج الوصفي، واعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان كأداة أساسية والمقابلة كأداة مساعدة، ولقد طبقت هاته الأدوات على الإداريين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة، وبما أن مجموع العاملين (الإداريين) ككل بالكلية يبلغ 63 عامل وعاملة، فقد قمنا بأسلوب المسح الشامل، وتم قبول 54 استمارة .

ولقد أسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها: دوروانعكاس الثقافة التسييرية على ترقية العاملين بالإيجاب والسلب في ميدان دراستنا.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة العمومية، الثقافة التسييرية (ثقافة تسيير الموارد البشرية)، الترقية، المسير،العاملين.

Résumé de l'étude:

L'objectif de cette étude, intitulée "La culture de l'apprentissage et son rôle dans la promotion des travailleurs", est de répondre à la question principale: Comment la culture de la gestion contribue-t-elle au fonctionnement des lois sur les moyens de promouvoir les salariés de l'institution publique algérienne, pour répondre à cette question que nous nous sommes appuyés sur les questions La filiale suivante :
Quel est le modèle d'orientation que l'organisation prend pour promouvoir ses travailleurs?

Quelles sont les voies que l'animateur poursuit dans la promotion des employés?

Quelles sont les formes de la planification de l'Organisation pour une culture réussie dans le processus de promotion de ses travailleurs?

En outre, pour répondre aux questions ci-dessus, nous avons adopté l'approche descriptive, et nous nous sommes appuyés sur la collecte de données sur le questionnaire comme un outil essentiel et d'entrevue comme un outil, et ces outils ont été appliqués à des administrateurs permanents à la Faculté des sciences humaines et sociales à l'Université de ouargla, et depuis le nombre total de travailleurs (Les administrateurs (dans l'ensemble de 63 travailleurs et travailleurs, nous avons effectué une méthode complète d'enquête, et avons rempli 54 formulaires.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont: le role de la culture de l'apprentissage pour promouvoir les travailleurs par l'affirmative et le pillage dans notre domaine.

Mots-clés:

L'institution publique, la culture de la gestion des ressources humaines, la promotion, le chemin, les travailleurs.